



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo, **ANDREA CAROLINA BURBANO AGUIRRE** con CC. 171349775-6, autora del trabajo de graduación intitulado: **“DISEÑO DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS PETROLEROS EN ECUADOR PARA EL AÑO 2016,** previa a la obtención del título profesional de **Psicóloga Organizacional**, en la Facultad de **Psicología**.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, mayo 2016

Carolina Burbano

**ANDREA CAROLINA BURBANO AGUIRRE
CC. 171349775-6**

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
ESCUELA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGA
ORGANIZACIONAL

“DISEÑO DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA UNA EMPRESA DE
SERVICIOS PETROLEROS EN ECUADOR PARA EL AÑO 2016”

NOMBRE
ANDREA CAROLINA BURBANO AGUIRRE

DIRECTORA
MTR. ALBA LUCÍA GONZÁLEZ SOLÍS

QUITO, 2016

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento especial a mis padres, quienes permitieron este logro y me impulsan a ser mejor cada día. Y, a Lucía, quien con su paciencia y dedicación me permitió tener una guía durante el proceso de elaboración de esta Disertación.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO I	8
1. MARCO INTRODUCTORIO:	8
1.1. TEMA-TÍTULO:	8
1.2. DATOS DE LA ORGANIZACIÓN:	8
1.2.1. Actividad:	8
1.2.2. Ubicación:	8
1.2.3. Características:	8
1.2.4. Visión:	9
1.2.5. Misión:	9
1.3. ORGANIGRAMA:	10
1.4. ANTECEDENTES:	11
1.5. JUSTIFICACIÓN:	11
1.6. OBJETIVOS:	12
1.6.1. Objetivo General:	12
1.6.2. Objetivos Específicos:	12
CAPÍTULO II	13
2. MARCO TEÓRICO:	13
2.1 Comunicación Organizacional	13
2.1.1 Comunicación Externa:	15
2.1.2 Comunicación Interna:	16
2.1.2.1 Elementos de la comunicación interna:	18
2.1.2.2 Clasificación de la comunicación interna:	19
2.1.2.3 Estilos de la Comunicación:	20

2.1.2.4	Direccionalidad:.....	20
2.1.2.5	Canales:	21
2.2	Plan de Comunicación Interna:	21
2.3	La dirección de comunicación:	23
CAPÍTULO III		25
3.	MARCO METODOLÓGICO:.....	25
3.1.	Encuestas:.....	25
3.2.	Grupos Focales:	28
3.3.	Entrevistas:.....	30
3.4.	Resultados del diagnóstico:.....	36
CAPÍTULO IV		38
4.	PROYECTO O PRODUCTO	38
4.1	OBJETIVO DEL PRODUCTO:	38
4.2	MATRIZ DE MARCO LÓGICO:.....	50
4.3	EVALUACIÓN:	51
4.4	DESTINATARIOS:.....	51
4.5	CRONOGRAMA:.....	52
5.	CONCLUSIONES	53
6.	RECOMENDACIONES	54
7.	BIBLIOGRAFÍA.....	56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estructura Organizacional	10
Figura 2: Resultados Encuesta.....	26
Figura 3: Resultados Encuesta – Valores entre 3 y 3,25	27
Figura 4: Resultados Encuesta – Valores iguales o menores a 3.....	28

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1	58
ANEXO 2	62

INTRODUCCIÓN

Con el avance de la tecnología y el impulso de las redes sociales, la comunicación organizacional ha cambiado a una nueva era denominada la comunicación 2.0, en donde el consumidor, o el cliente interno es quien en la actualidad domina la información.

La comunicación interna de una organización debe ir cambiando, ya que ahora es considerada un proceso clave. Tal como lo dicen los autores del libro la “Planificación de la comunicación empresarial” Enrique, Madroñero, Morales, & Soler (2008); el rol que ocupan los Directores de Comunicación (es así como lo llaman a la posición a cargo del departamento de comunicaciones) ha tomado un giro a medida de que probablemente la mayoría de ellos se encuentre alineado a los objetivos de la alta gerencia y sea considerado un consejero, teniendo gran protagonismo y participando de la planificación estratégica anual.

En esta disertación se podrá evidenciar el diagnóstico y la situación actual de una empresa de servicios petroleros, para la cual se elaboró un plan de comunicación interna.

CAPÍTULO I

1. MARCO INTRODUCTORIO:

1.1. TEMA-TÍTULO:

Diseño de un plan de comunicación interna para una empresa de servicios petroleros en Ecuador para el año 2016.

1.2. DATOS DE LA ORGANIZACIÓN:

1.2.1. Actividad:

Es una empresa dedicada a brindar servicios petroleros a nivel mundial.

1.2.2. Ubicación:

Oficinas principales: Av. Amazonas, Quito, Pichincha, Ecuador.

Base: Ciudad del Coca, Francisco de Orellana, Ecuador

1.2.3. Características:

Se fundó en 1919 y es uno de los proveedores más grandes de productos y servicios en la industria energética. Cuenta con presencia en más de 80 países, en América Latina tiene presencia en Suriname, Trinidad y Tobago, Argentina, Bolivia, Perú, Colombia, Venezuela, Brasil, México y Ecuador. Cuenta con dos matrices a nivel mundial. La compañía da servicio a la industria de exploración y explotación de petróleo y de gas a lo largo del ciclo de vida de los yacimientos. En Ecuador inició operaciones en 1972. (Servicios Petroleros, 2015)

En Ecuador comprende 15 líneas de servicio que operan desde dos divisiones: Dentro de la división de Perforación y Evaluación se encuentran 6 líneas de negocio; desde la división de Terminación y Producción se encuentran 6 líneas de negocio y cuenta con 3 líneas que dan soporte a ambas divisiones. (Servicios Petroleros, 2015)

1.2.4. Visión:

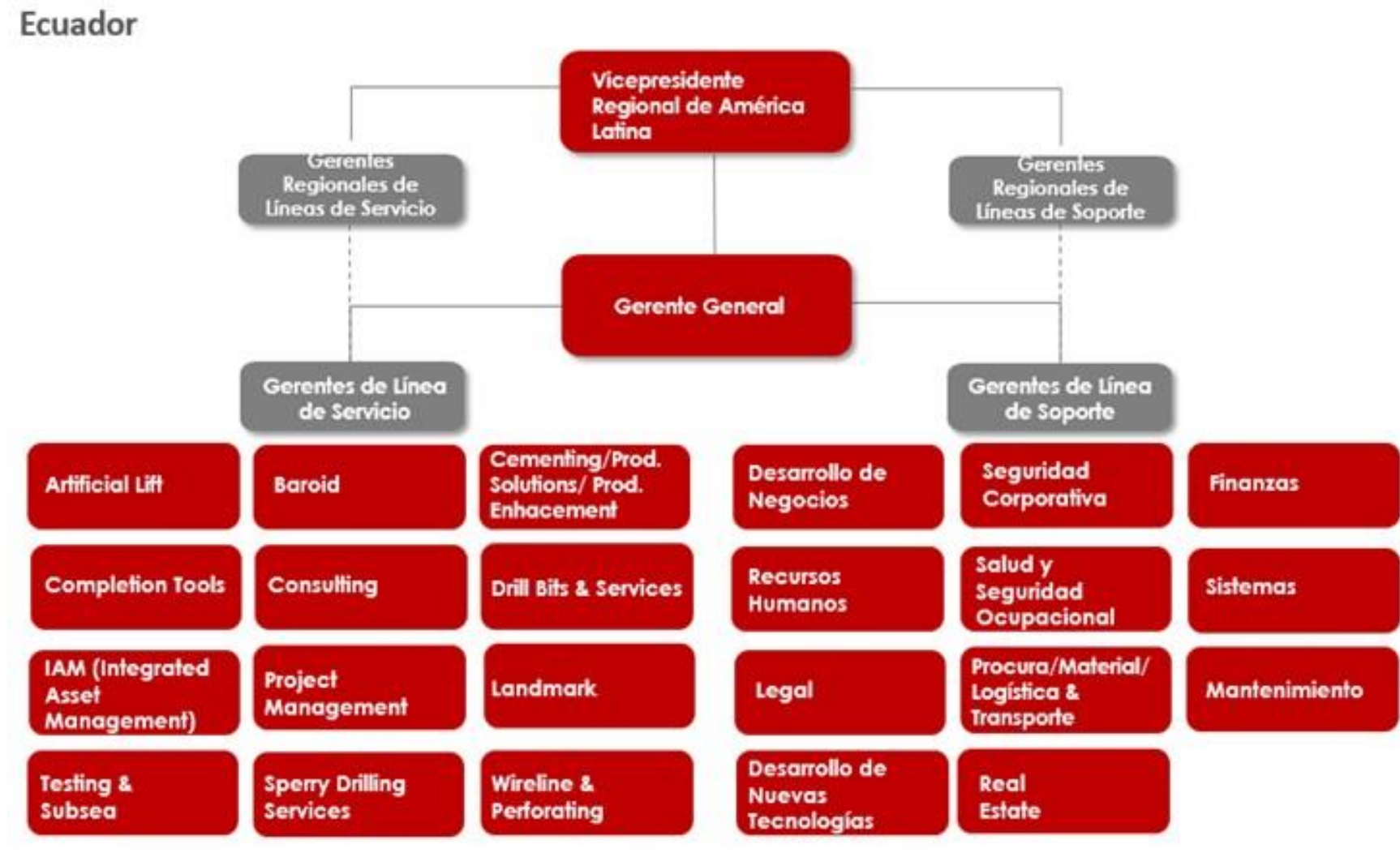
“Ser la compañía de servicios upstream preferida para el desarrollo de los activos de petróleo y gas a nivel mundial.” (Servicios Petroleros, 2015)

1.2.5. Misión:

“Crear valor sostenible entregando excelentes productos, servicios y soluciones digitales para activos, que contribuyan al éxito de nuestros clientes al: maximizar la producción y la recuperación, incorporar reservas ubicadas en lugares de difícil acceso y mejorar la eficiencia operacional.” (Servicios Petroleros, 2015)

1.3. ORGANIGRAMA:

Figura 1: Estructura Organizacional



Fuente: Servicios Petroleros. (2015) *Organigrama de Ecuador*, Recursos Humanos, Quito, Ecuador

1.4. ANTECEDENTES:

Es importante elaborar el plan de comunicación interna para el año 2016 ya que la empresa de servicios petroleros tuvo varios cambios desde noviembre de 2014. Uno de ellos fue cuando la compañía decidió comprar otra empresa del sector a nivel mundial. Hasta el momento no se ha realizado la adquisición como tal, se espera se pueda concretar hasta finales del presente año. Otro de los cambios se dio por la baja del precio del petróleo, y la organización decidió realizar un recorte de personal.

La comunicación es un pilar fundamental para entablar relaciones sociales, teniendo en cuenta que en una organización un grupo de personas trabajan por un objetivo común. En la empresa de servicios petroleros en donde su personal se encuentra ubicado en distintas locaciones del oriente ecuatoriano, y en el cual su turno de trabajo es rotativo dependiendo de la línea de negocio en la que trabajen, la comunicación interna se convierte en un elemento básico para el personal.

Con la elaboración del plan de comunicación interna, se espera determinar objetivos claros de comunicación y la identificación del canal adecuado para mantener informado al personal que se encuentra fuera de las oficinas administrativas. Además de lograr la integración de los nuevos colaboradores que ingresen a la organización una vez que se dé la adquisición de la otra empresa.

1.5. JUSTIFICACIÓN:

Existen varios estudios que fueron realizados anteriormente sobre el tema, como por ejemplo disertaciones, libros, páginas de internet. Dentro de la empresa de servicios petroleros no se ha realizado anteriormente un plan de comunicación interna de la organización. Parte de la compra, implica que la empresa vendiera dos de sus líneas a nivel mundial a otra empresa del sector; la venta de ambas líneas se debe dar previo a la culminación de la adquisición.

Por otro lado, la empresa ha realizado sus recortes de personal en toda la región Latinoamericana, no solo en Ecuador, la estrategia de ahorro es medir el número de personal

de cada país sobre la base de ganancias cada tres meses. En diciembre de 2014, Ecuador tenía 956 colaboradores a nivel nacional, tomando en cuenta los resultados económicos a esa fecha; se debió realizar un recorte considerable de personal, por lo que al momento cuenta con 600 colaboradores.

Considerando que existen varias locaciones de trabajo para los empleados, se debe conocer cuál es el medio más efectivo para comunicar la información formal de la organización; si bien es cierto, se considera que el correo electrónico es el canal de comunicación más utilizado al momento, será importante poder identificar si este es el canal ideal.

1.6. OBJETIVOS:

1.6.1. Objetivo General:

Diseño de un plan de comunicación interna para una empresa de servicios petroleros para el año 2016.

1.6.2. Objetivos Específicos:

1. Investigación teórica relacionada con el tema.
2. Diseño de herramientas para la evaluación de la comunicación interna.
3. Estado actual de la comunicación interna.
4. Establecer estrategias pertinentes para la comunicación interna.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO:

La comunicación es la transmisión de la información entre el emisor y el receptor en un espacio determinado. Para que haya comunicación, primero debe haber información, por lo tanto las ideas o significados deben ser comprensibles tanto para el emisor como para el receptor. (Thompson, 2008)

2.1 Comunicación Organizacional:

Andrade (2005) define a la comunicación organizacional sobre la base de tres puntos de vista: como un proceso social; que se refiere al conjunto de mensajes que intercambian los colaboradores de una organización; y entre la organización y todas las personas externas. Como una disciplina; la comunicación organizacional es un campo del conocimiento humano enfocado a analizar el proceso en que se da la comunicación dentro de las empresas, y; como un conjunto de técnicas y actividades; donde el objetivo es generar una estrategia para agilizar el flujo de la información. Acorde a estos tres puntos de vista, es importante considerarlos a todos, para formular un plan de comunicación coherente a las necesidades de la organización.

Dependiendo del público al que se quiere llegar se debe diferenciar entre comunicación interna y externa. Comunicación interna es el conjunto de actividades que se realiza con el fin de mantener informados, motivados e integrados a los colaboradores de una organización, alineados a los objetivos organizacionales. Mientras que la comunicación externa son mensajes de la organización a sus distintos públicos externos. (Andrade, 2005)

Otros tipos de comunicación son la visual, gestual, oral y escrita.

Adela de Castro (2014) en su libro: “Comunicación organizacional, técnicas y estrategias” realza la importancia del impacto de la comunicación dentro de las organizaciones, enfatizando que la comunicación visual es la más importante con un 45% de impacto, es por

esto que debemos cuidar el lenguaje corporal: postura, expresiones con las manos y gestos de la cara.

Adela de Castro (2014), comunicación visual: la primera comunicación que un sujeto transmite es su carta de presentación; postura, vestimenta, la forma de caminar y movimiento de brazos; ya que denota estado de ánimo, actitud, confianza, gustos, seguridad, manejo del tema, entre otras cosas.

Comunicación corporal/ gestual: la postura corporal y los gestos del rostro de un sujeto dará una idea global de lo que está pasando por su mente. (De Castro, 2014)

Comunicación oral: permite evidenciar tonos de voz, palabras sobreentendidas, entre otros. (De Castro, 2014)

La comunicación organizacional en una empresa multinacional, ha cambiado mucho en los últimos años gracias a los avances tecnológicos. En la actualidad es posible realizar una reunión online, realizar una entrevista a algún candidato mediante una videoconferencia, entre otros. Además, al estar en distintos países, los formatos de comunicación son estandarizados para que no existan muchas variaciones.

Antonio Gómez (2015) en su artículo “Cómo coordina la comunicación una multinacional en la era 2.0” señala que las videoconferencias se han vuelto indispensables dentro de las multinacionales ya que se puede tener una reunión en tiempo real, compartir la pantalla, desarrollar un proyecto, entre otras actividades, a pesar de la diferencia horaria, las empresas están a un paso independientemente del lugar en el que estén.

La comunicación 2.0 es la “revolución de las redes sociales”, quien es el protagonista de este tipo de comunicación es el consumidor, anteriormente se entendía que era un consumidor pasivo, pero en la actualidad es un consumidor activo que es un generador de contenidos, puede realizar actualizaciones y está al tanto de las noticias tanto locales como mundiales por la rápida conexión de la información.

Existen cambios en la web, denominada “Web 2.0” en donde la información está a disposición de los usuarios, es decir la información puede ser compartida directamente por ellos. Esta comunicación hace un cambio incluso a nivel empresarial, ya que tienen que buscar nuevos canales de comunicación para interactuar con el consumidor final, por ejemplo las redes sociales, ahora se puede considerar que muchas de las empresas están presentes. (Caiza, 2012)

2.1.1 Comunicación Externa:

La comunicación externa es la comunicación que va dirigida al exterior de la organización, hacia: accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, competidores, entre otros. El propósito de la comunicación externa es mantener relaciones con el exterior, proyectar una imagen favorable, o promover los productos y servicios con la finalidad de alinearse a las metas comunes de la organización. (Puyal, 2001)

Soto (2014), menciona a continuación tres tipos de comunicación externa:

Comunicación externa estratégica: la finalidad de este tipo de comunicación externa es la de alcanzar una posición competitiva en el mercado, para ello se debe conocer los datos de la competencia, variables económicas o cambios en las leyes locales.

Comunicación externa operativa: está a cargo de la información pública de la organización con proveedores, clientes, competidores, entre otros. Usualmente se utiliza para el día a día de la actividad de la empresa.

Comunicación externa de notoriedad: es su medio de publicidad, se da a través de un plan estratégico de marketing, patrocinios o promociones hacia el exterior. Es la forma en la cual la compañía se da a conocer.

La comunicación externa tiene un propósito fundamental, dirigirse al exterior de la organización de distintas maneras para generar una imagen corporativa, dar a conocer los productos que ofrece o atraer a talentos, entre otros. Pero no solo es responsabilidad del

departamento que la maneja, sino también del personal interno, que proyecta una buena satisfacción laboral, sentido de pertenencia y compromiso con la organización hacia aquellas personas que se encuentran fuera de la empresa.

Es un medio bastante útil sobre todo para el posicionamiento de la marca, y tiene una relación estrecha con la comunicación interna ya que ambas deben tener el mismo manejo de la información. En este caso el enfoque de la disertación es netamente la comunicación interna.

2.1.2 Comunicación Interna:

Según Brandolini, González y Hopkins (2009) la comunicación interna es una herramienta efectiva para la mejora de la competitividad organizacional y el clima de trabajo. El objetivo es establecer comunicaciones efectivas con los colaboradores que den claridad y sentido a las funciones que cada uno de ellos desempeñan y se comprometan con la identidad de la organización.

Por otro lado, según un estudio realizado por el Gobierno de Navarra (2011), “¿Cómo planificar la comunicación desde una institución pública? Metodología para el diseño de planes de comunicación” define a la comunicación interna: como aquella que se centra en el capital humano y en conocer a las personas tanto personalmente como profesionalmente, con la finalidad de generar empatía con el personal para crear un equipo motivado y participativo.

Por lo tanto la comunicación interna se define como la herramienta que se centra en los colaboradores para motivarlos y que puedan realizar las actividades alineadas a los objetivos organizacionales, mejorando la competitividad y el clima laboral.

La comunicación interna: genera la implicación de personal, armoniza las acciones de la empresa, propicia un cambio de actitudes y mejora la productividad. (Brandolini, González-Frígoli, & Hopkins, 2009)

Andrade (2005) plantea que el objetivo general de la comunicación interna se basa en las cinco “i”’s, esto refiere a investigación, identificación, información, integración e imagen.

Investigación:

Es importante que toda la información que se utilice en la comunicación sea sustentada, se realice una evaluación de la efectividad de los medios de comunicación en una organización y la medición de la satisfacción del personal para identificar las necesidades. Es fundamental al inicio en la fase de evaluación y al final para analizar los resultados obtenidos y elaborar el plan de mejora.

Identificación:

Inculcar la identificación de los colaboradores con la organización, esto se realiza a través de la misión, visión, valores organizacionales, entre otros. Lo cual genera sentido de pertenencia, lo que influirá en la toma de decisiones.

Información:

Los colaboradores deberán tener en cuenta información suficiente, confiable y oportuna lo que permitirá que puedan realizar de manera adecuada sus funciones.

Integración:

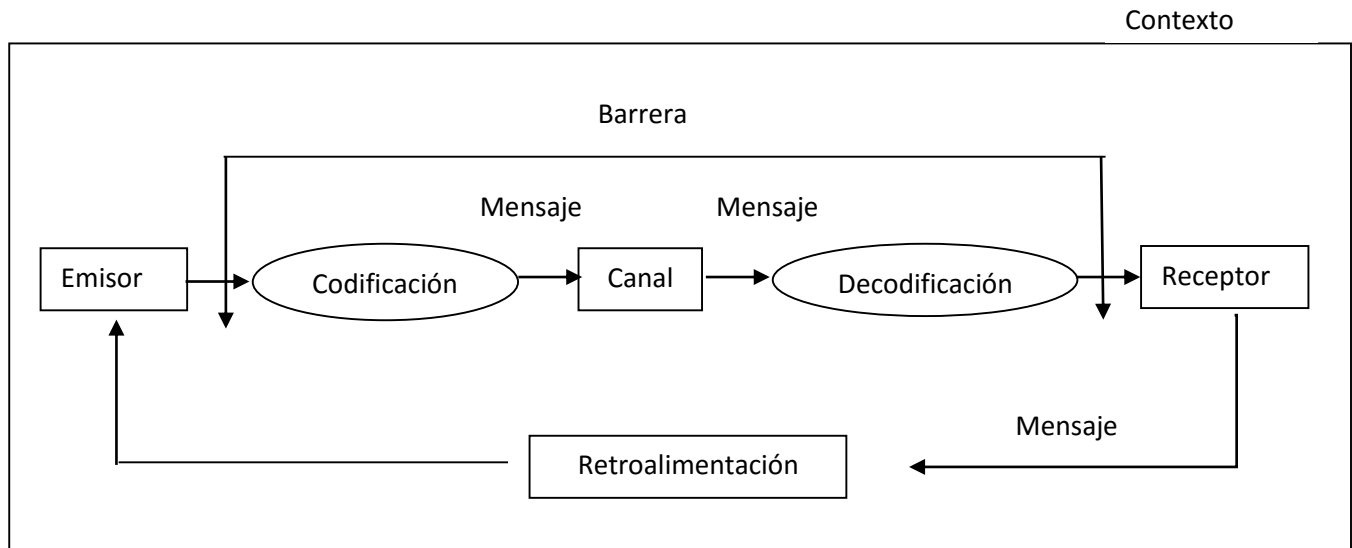
Se deberá considerar la integración de todos los colaboradores dentro de la organización. La organización deberá proyectar una imagen favorable, esto quiere decir, que la imagen que se proyecte hacia el exterior tiene que ser congruente con la calidad de vida laboral que llevan los colaboradores en el interior.

Imagen:

A la imagen favorable que menciona Andrade (2005), se le puede relacionar con el endomarketing (o marketing interno), tiene la finalidad de captar, retener y fidelizar a sus trabajadores con la organización. (Martínez, 2013)

2.1.2.1 Elementos de la comunicación interna:

Según Lucía González, citando a Piñuel (1997), en su clase impartida el 15 de noviembre de 2014 los elementos de la comunicación interna son los siguientes:



González (2014)

- Emisor: persona que emite el mensaje.
- Receptor: persona que recibe el mensaje y lo interpreta.
- Mensaje: información enviada por el emisor y recibida por el receptor.
- Canal: medio que se utiliza para transmitir el mensaje. Por ejemplo, a través del aire, un cd, un correo electrónico, un mensaje de texto, entre otros.
- Retroalimentación: es la interacción necesaria dentro del proceso de comunicación, es la respuesta brindada por el receptor al emisor, una vez decodificada la información.
- Codificación: es el proceso en donde el emisor convierte el mensaje en signos que puedan ser interpretados fácilmente por el receptor.
- Decodificación: es el proceso en el cual el receptor transforma los signos utilizados por el emisor para interpretar el mensaje. Los signos se asocian a las ideas que el emisor trató de comunicar.
- Contexto: circunstancias en las que se da la comunicación (ej.: lugar, hora) Piñuel (1997)

- Barrera: Díaz, Luceño, García, & Rubio (2008) dividen en diferentes tipos de barreras:

- * Barreras físicas: ocurren debido al ambiente en donde se desarrolla la comunicación: ruido, distancia entre el emisor y receptor, espacio físico, entre otros)

- * Barreras personales: las emociones actúan como filtros en la comunicación, cada persona tiende a percibir la realidad de forma distinta: (emociones, valores personales, prejuicios, personalidades, entre otros)

- * Barreras semánticas: estas barreras están relacionadas con el significado o la simbología a través de la que un sujeto se comunica (símbolos, palabras, imágenes que tienen distinto significado según la generación o cultura del receptor). Para evitarlas, el emisor debe tratar de comunicarse de una manera en que al receptor se le facilite la comprensión de la información.

2.1.2.2 Clasificación de la comunicación interna:

Andrade (2005) clasifica la comunicación interna en comunicación formal e informal.

Comunicación formal: Es aquella que se maneja a través de las fuentes o canales oficiales de la organización.

Comunicación informal: Generalmente es aquella que se da cara a cara, está relacionada con el rumor.

Con el rumor o también llamado el “rumor de pasillo”, el “poder” está centrado en el manejo de información no oficial a través de algún canal que no esté previamente establecido. No necesariamente la información es falsa, pero puede generar expectativas que en un futuro no se van a cumplir. (Hernández, 2013)

2.1.2.3 Estilos de la Comunicación:

Belloch (2012) establece tres tipos de estilos de comunicación:

Comunicación Asertiva: la forma más efectiva, es un estilo natural, claro y directo. Son personas que saben escuchar, aceptan opiniones, no presenta críticas, clarifican la información y considera la opinión de los participantes de la conversación.

Comunicación Agresiva: en algunos casos usa estrategias de culpabilidad o intimidación. Es el estilo de una persona que monopoliza la información, sarcástico, interrumpe, y no está abierto para escuchar el punto de vista de los demás participantes de la conversación.

Comunicación Pasiva: no expresan su opinión y no tienen usualmente contacto visual, es un estilo utilizado por personas que evitan la confrontación y siempre van a estar de acuerdo con la opinión del resto.

2.1.2.4 Direccionalidad:

Andrade (2005), menciona dos tipos de direccionalidad:

Vertical: cuando se da la comunicación entre diferentes niveles jerárquicos en la organización. Se divide en ascendente y descendente; ascendente cuando la comunicación va de un nivel inferior a un nivel superior; descendente cuando la comunicación va de un nivel superior a un nivel inferior.

Horizontal: cuando se da la comunicación entre personas del mismo nivel jerárquico, sea que pertenezcan a la misma área o a una distinta.

Diagonal: cuando la comunicación se da a través de distintitas áreas o departamentos y a su vez en distintos niveles jerárquicos, es importante ya que en base a esto se conforman grupos de trabajo.

2.1.2.5 Canales:

Se divide en canales escritos, orales y tecnológicos. Los canales escritos en las organizaciones son mediante cartas, notas internas, circulares, carteleras, manuales o publicaciones. Los canales orales son aquellos que se dan mediante reuniones, comités o conversaciones telefónicas. Y, los canales tecnológicos son el internet, correo electrónico, las redes sociales, intranet. (Penalba, 2012)

2.2 Plan de Comunicación Interna:

Se define como un documento en el cual se especifican las actividades de comunicación que se van a realizar, alineados los objetivos de comunicación, misión y estrategias de comunicación. (Enrique et al., 2008)

Por otro lado, según Sánchez (2016), el plan de comunicación interna consiste en implementar, basándose en la estratégica organizacional, varios elementos de comunicación que intervienen en todo proceso de comunicación dentro de una organización. Permitirá transmitir la realidad organizacional a los colaboradores. Además ayudará a: mantener los comunicados en base a la misión, visión, valores organizacionales; adecuar la comunicación en base al día a día, a los cambios constantes dados por el entorno externo; mejorar la gestión y la imagen interna y externa del servicio y finalmente hacer la comunicación más ágil y adecuada a las necesidades de la organización.

Según Zapata (2013), la comunicación interna es gestionada por especialistas, que requieren que la comunicación esté alineada a los objetivos organizacionales de la empresa. Esta planificación cuenta con seis etapas.

La primera etapa será iniciar con el diseño del plan estratégico, se deben revisar los siguientes documentos: el informe de evaluación de desempeño de los colaboradores, el resultado de clima organizacional, la normativa de identidad visual y el plan estratégico de la compañía.

Posteriormente se deberá realizar un análisis y reflexión en los cuales se analice: el estado actual de la comunicación interna, el clima laboral interno, la cultura de la organización,

saber si la alta dirección está dispuesta a aportar al plan de comunicación interna y conocer cómo es la comunicación interpersonal y entre líderes.

En una siguiente etapa se deberá realizar la formulación de objetivos, es decir qué es lo que se quisiera obtener al final; formular objetivos generales y específicos. A continuación se deberá realizar el planteamiento estratégico; se deben considerar acciones a realizar y el plan de medios, con qué frecuencia se deberá realizar, en qué lugar y quienes serán los responsables por área.

La quinta etapa consistirá en designar responsables y concretar tareas, acorde a la política de comunicación y a quién estará dirigido. Finalmente se debe realizar un seguimiento y mejora continua; medir la eficacia del plan, posiblemente con encuestas, autoevaluaciones o mediante una auditoría de comunicación. (Zapata, 2013)

A diferencia de Zapata, Figuera (2015) plantea una elaboración de un plan de comunicación de cuatro pasos, ya que considera que un buen plan de comunicación interna consolida la cultura empresarial de los trabajadores. El primer paso es el de fijar objetivos medibles al plan de comunicación, qué es lo que se pretende conseguir con la elaboración del mismo. Posteriormente se deberá capacitar al personal para transmitirles los objetivos, y como se espera que podrá ser el aporte de cada uno de los trabajadores para poder cumplir los objetivos pre-establecidos.

Como tercer paso, se deberá identificar cual será la información que va a ser comunicada, que sea útil para los colaboradores de la organización. Y finalmente, se deberán seleccionar los medios de comunicación correspondientes, dependiendo de las necesidades a las que se acoja la organización.

Para la elaboración de un plan de comunicación interna es sumamente importante enfocarse en la relación interpersonal y en el intercambio de mensajes que transmiten los colaboradores, analizando el proceso que se ha ido manejando hasta el momento y enfocándose siempre en los objetivos organizacionales con la finalidad de mejorar y optimizar la calidad de la

información que deberá ser transmitida, con la mayor claridad posible y en el menor tiempo dependiendo de la priorización de la información.

Luego de la revisión de las dos metodologías para la elaboración del plan, se pudo determinar que ambas tienen puntos en común. La propuesta por Zapata (2013) tiene mayor precisión en cada paso a seguir, ya que incluso se inicia con los objetivos estratégicos organizacionales y se debe considerar un plan de seguimiento al final. Mientras que en la propuesta de Figuera (2015), es más resumida pero toma en consideración puntos importantes con los que se debe trabajar para la elaboración de un plan de comunicación, como lo son la identificación de los objetivos y los canales que se van a utilizar para transmitir la información. Por ende para la elaboración de esta investigación se utilizará la metodología de Figuera.

2.3 La dirección de comunicación:

Anteriormente la comunicación, en los años 80 o 90, estaba dentro del departamento de Marketing, enfocado a ventas, en la actualidad se centra en gestionar la imagen corporativa. El rol que ocupan los Directores de Comunicación ha cambiado en los últimos años, en la actualidad, probablemente la mayoría se encuentre a la mano derecha de la Gerencia General o sea el consejero de la Directiva, teniendo gran protagonismo. (Enrique et al., 2008)

Ana María Enrique y Francisca Morales (2008) en su artículo “Estructura de la Comunicación Empresarial” establecen que, según los autores Johnsson y Villafañe (1999) la principal función que debe cumplir la Dirección de Comunicación de una organización es elaborar y ejecutar el plan estratégico de imagen de la compañía, el éxito del plan dependerá de las acciones que tome la persona a cargo del mismo. Johnsson dice que “la comunicación es, o debería ser, una función estratégica dentro de la dirección de la empresa, basada en el qué de la compañía”.

Cuando se refiere al “qué” de la compañía es para hablar de la identidad, o imagen de la misma. Si la identidad es aquello que realmente es la organización y la imagen es cómo son vistas las empresas por el público, es decir aquello que el público cree que son, entonces uno

de los retos más importantes está en que no exista ninguna diferencia, o sea la menor posible. Para lograrlo, la persona a cargo de esta dirección deberá trabajar activamente con el proceso estratégico de la compañía, el cual el director deberá considerar ser un punto importante de referencia y apoyo para la Gerencia General.

La dirección de comunicación para lograr lo antes mencionado, deberá participar activamente del proceso estratégico de la compañía, convirtiéndose en un punto importante de referencia y de apoyo, y a su vez, deberá asegurarse del correcto planteamiento de las estrategias, estableciendo con claridad el concepto de identidad y conociendo cómo es vista desde afuera y desde adentro por el personal.

Es indispensable que la posición cuente con independencia, autonomía, fuerza y poder de decisión ya que de esta manera participará de la cultura corporativa de la organización y será quien pueda dar su opinión a los medios de comunicación y detectar la imagen corporativa. (Enrique & Morales, 2008)

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO:

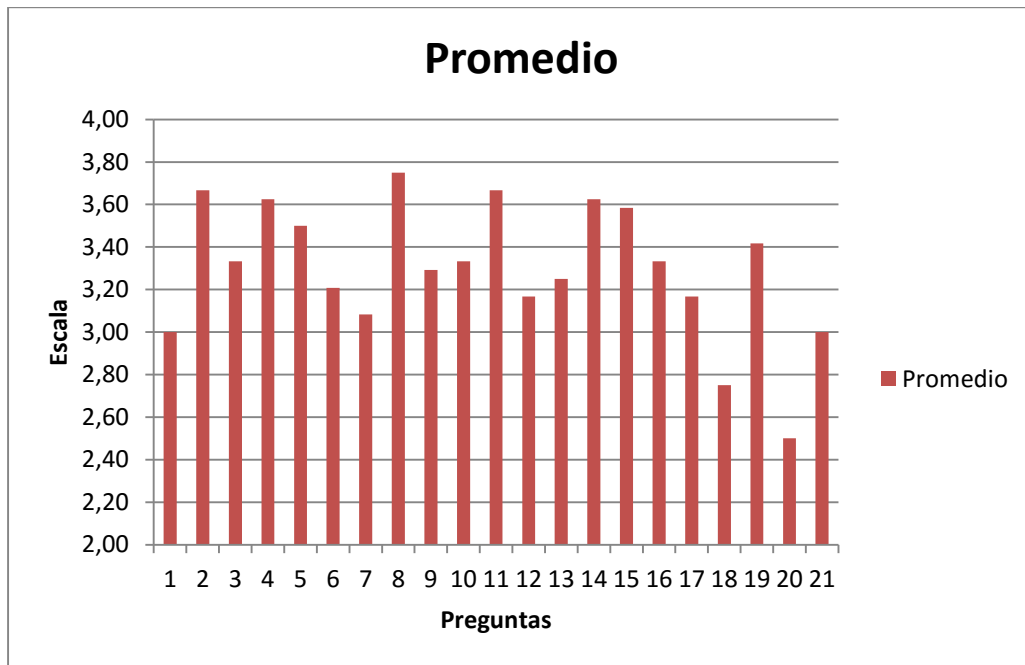
En este capítulo se detallarán los datos obtenidos a través de la investigación realizada sobre la comunicación interna. Se realizó la aplicación de una encuesta a los Supervisores de las líneas de soporte y de las líneas de negocio, y posteriormente se realizó la validación de la información obtenida a través de dos grupos focales con ellos. Adicionalmente se tomó una muestra, un grupo de altos potenciales de la organización para desarrollar un tercer grupo focal y verificar la información obtenida. Como complemento a la información obtenida, se realizó entrevistas a expertos en el área de comunicación interna para determinar buenas prácticas utilizadas en otras empresas.

Es necesario que primero se realice la aplicación de la encuesta cuyo objetivo principal es conocer el nivel de satisfacción del personal en temas de comunicación interna, y a su vez se colocaron preguntas abiertas con la finalidad de que estas fueran profundizadas durante el grupo focal.

3.1. Encuestas:

La encuesta está detallada en el Anexo 1, adaptada a la realidad de la organización sobre la base de la encuesta realizada por Concordia University, Minnesota (n.d). Para su aplicación fue enviada vía correo electrónico a los supervisores de las distintas áreas de la empresa, el pasado 28 de enero de 2016, para lo cual tuvieron el plazo máximo de tres semanas para contestar dicha encuesta. El total de personas que contestaron a la encuesta fue de 24 personas (todos los supervisores a quienes se envió). Cuenta con nueve secciones de preguntas, para las preguntas de opción de múltiple del 1 al 4, en el cual 1 es más bajo y 4 el valor más alto. Esta encuesta permitió conocer la siguiente información:

Figura 2: Resultados Encuesta

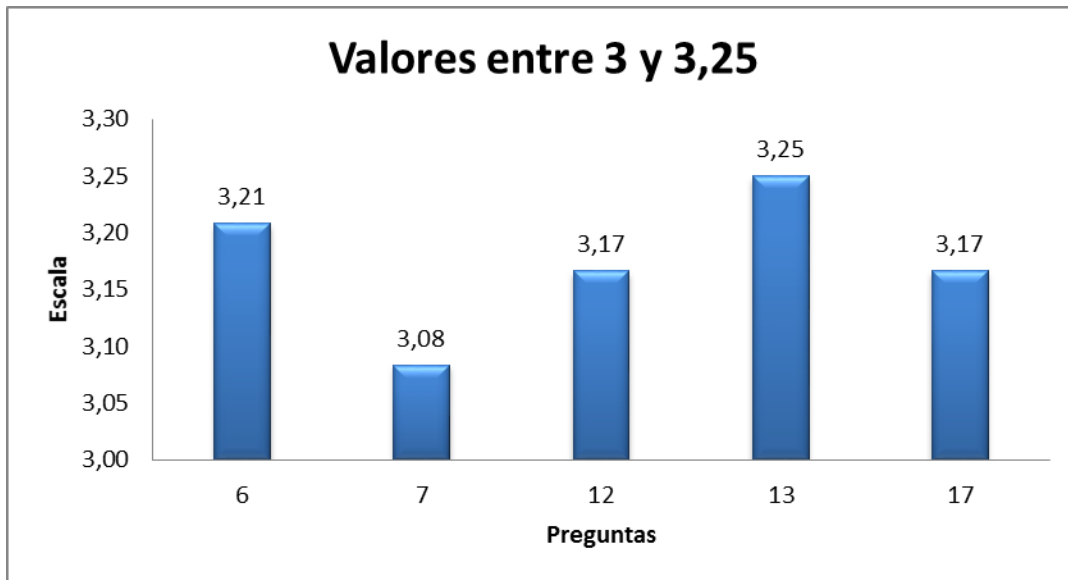


Los temas detallados a continuación son aquellos que tienen la puntuación más alta, por ende, es la información que no requiere ser reforzada al momento dentro de la organización:

- Responsabilidades del cargo o funciones que realizan.
- Funciones que desempeñan en relación y el impacto que tiene en la operación.
- Participación de los supervisores en reuniones.
- Conocimiento de las políticas organizacionales.
- Información que envían tanto a sus jefes como a su equipo de trabajo sobre las funciones que realizan.

Por otro lado, se separó en dos grupos a aquella información que puntuó bajo, esto se debe a que la información que recibió una puntuación entre 3 y 3,25 debe mejorar pero no es tan urgente, a diferencia de la información que puntuó valores menores a 3 en los cuales se debe poner mayor atención.

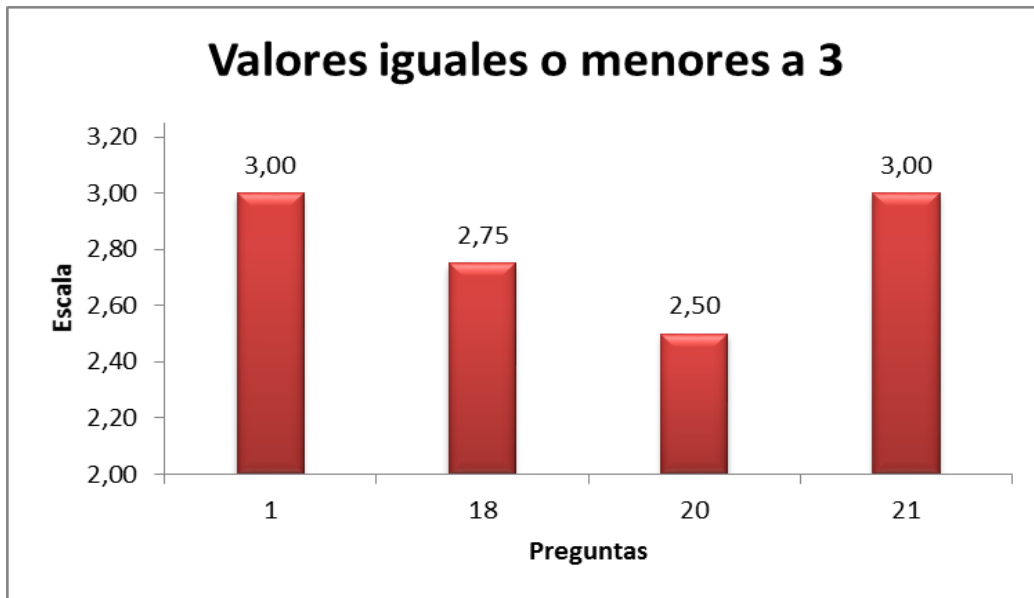
Figura 3: Resultados Encuesta – Valores entre 3 y 3,25



La información que se encuentra entre los valores 3 y 3,25 se relaciona con:

- Cambios o decisiones organizacionales que se notifiquen al personal.
- Oportunidades de crecimiento profesional.
- Beneficios adicionales que ofrece la organización (fuera del tema salarial).
- La calidad de información que reciben cuando se transmite información cara a cara.

Figura 4: Resultados Encuesta – Valores iguales o menores a 3



Está información que tiene la puntuación más baja (valores iguales o menores a 3) está relacionada con:

- Estilo de liderazgo de los jefes de área.
- Medio de comunicación ya que no consideran obtener la calidad de información necesaria a través de las publicaciones internas y la cartelera.

3.2. Grupos Focales:

Para la organización del grupo focal, se realizó dos grupos en los cuales se contó con la participación de ocho personas. En el Anexo 2 se encuentran detalladas las preguntas. Se desarrolló en las oficinas de Quito, en el transcurso de la semana del 01 al 04 de marzo del 2016 con una duración de una hora. Se incluyó la técnica del brainstorming, ya que el objetivo principal era profundizar la información obtenida en las encuestas a través de la lluvia de ideas, pero al mismo tiempo sacar conclusiones con el grupo presente. La información obtenida fue la siguiente:

- La retroalimentación de cada jefe depende del estilo de liderazgo.
- Los cambios organizacionales llegan por correo electrónico, especialmente si es una nueva designación en un cargo.
- El mejor canal para recibir información es personalmente, o por correo electrónico siempre y cuando sea información puntual.
- Los correos electrónicos son muy largos, no siempre llegan a tiempo.
- No todo el personal tiene acceso al correo electrónico todo el tiempo para leer los comunicados.
- De la cartelera, lo único que se visualiza son los cumpleaños, no es necesario colocarle más información.
- Si no existe un refuerzo sobre la feria de beneficios y los descuentos que tienen, no hacen uso de los mismos.
- Hacer tarjetas pequeñas, que se puedan incluir en las credenciales de todo el personal, en donde estén detallados los descuentos y los establecimientos.
- Para el personal de otras locaciones se puede transmitir la información a través de los líderes de cada área.
- El área de comunicaciones debería participar de una reunión semanal con el equipo de campo para reforzar los comunicados importantes.
- Reforzar la información importante los días viernes durante las reuniones operacionales que se llevan a cabo a las 08h00.

Con los resultados obtenidos de los dos grupos focales, se planteó un tercer grupo focal, tomando otra muestra de la población, los altos potenciales identificados previamente por la organización, para verificar si es que la información obtenida a través de los supervisores era percibida por otro grupo de la organización.

Durante la segunda semana de marzo se llevó a cabo, con la participación de ocho personas. Lo cual permitió verificar la información obtenida inicialmente, y además aportaron con lo siguiente:

- Realizar marketing interno en los comunicados, ya que la información no está llamando mucho la atención.

- Quitar hipervínculos, tratar de que la mayor cantidad de información (un mensaje corto) esté en el correo electrónico.
- Hacer los comunicados más visuales, utilizar imágenes.

3.3. Entrevistas:

Finalmente, se realizaron entrevistas a cinco expertos en el área de comunicación interna de otras empresas. Fueron realizadas en la semana del 14 al 18 de Marzo del 2016, con una duración de 45 minutos aproximadamente cada una. El objetivo fue buscar mejores prácticas de comunicación interna para tomar ideas, y poder identificar oportunidades de mejora.

Diferentes sectores fueron los seleccionados, una empresa de consumo masivo de alimentos y otra de bebidas, una aerolínea y una empresa de ensamblaje y comercialización de vehículos, para evidenciar diferentes prácticas que se utilicen dependiendo del grupo al cual se quiere hacer llegar la información. Obteniendo los siguientes resultados:

<div>Empresa</div> <div>Preguntas</div>	Manuela Dousdebés – Empresa de consumo masivo de alimentos	Ana Rivas – Tesalia CBC	Martha González y Julieta Cedeño – LAN Ecuador	Cristina Ordóñez – Empresa de Ensamblaje y Comercialización de Vehículos
Información Personal	<p>Psicóloga 12 años de experiencia laboral Por cinco años realizó investigación de mercados Ingresó a la empresa de consumo masivo de alimentos hace siete años. Hace tres meses asumió el cargo en el área de comunicación interna.</p>	<p>12 años de experiencia en comunicación, marketing y publicidad. En la actualidad trabaja 6 meses en Tesalia CBC a cargo del área de comunicación interna.</p>	<p>Martha: 25 años de experiencia en comunicación organizacional, marketing y periodismo. Gerente de Asuntos Corporativos - LAN Ecuador; comunicación externa, manejo de medios y responsabilidad social. Julieta: Periodista Profesional. Cursando Maestría en Dirección de Comunicación Corporativa. Cinco años trabaja en LAN Ecuador, actualmente como Coordinadora de Asuntos Corporativos.</p>	<p>Comunicación Organizacional 15 años de experiencia laboral Se vinculó a la empresa automotriz en la cual trabaja 9 años. Al momento ocupa el cargo de Supervisora de Comunicaciones y Relaciones Públicas desde el área de comunicaciones a cargo de la comunicación interna y externa y de responsabilidad social empresarial.</p>
¿Su empresa cuenta con una estrategia de comunicación interna? ¿Cuáles son los objetivos de esta?	<p>Hace tres años se realizó una encuesta a nivel nacional, de ahí surgió una estrategia que tiene tres pilares fundamentales, “Tú, Marcas y Excelencia” que está estrechamente relacionada con cultura organizacional. Tú está relacionada con el empoderamiento de la gente en el cargo. Tus marcas, se refiere a cómo cuidan la marca internamente y externamente. Y, Tu excelencia de la forma para trabajar alineados a los indicadores enfocados a un solo objetivo. Cada año cambia la campaña de la estrategia, la forma de comunicar, por ejemplo con una campaña de un equipo de futbol o un equipo de héroes en la cual</p>	<p>La estrategia de este año es crear cultura organizacional, CBC en el 2012 compró a varias empresas y por eso hay subculturas de todas estas empresas. El objetivo de este año es crear una sola, y trabajar en posicionar la marca. La campaña de cultura organizacional cuenta con seis valores, de los cuales los tres más importantes son: “Somos dueños”, “Nos apasiona lo que hacemos” y “Somos gente excelente”. Parte de esta campaña es contribuir a un mundo mejor, es una empresa que se preocupa por el personal, cuida sus recursos, y crea compromiso.</p>	<p>Hace seis meses, Julieta estaba a cargo de la comunicación interna, pero en la actualidad de acuerdo a una disposición por parte de la Región paso al área de Recursos Humanos. Al momento se encuentran definiendo una estrategia, ya que acaban de tener la fusión de LAN con TAM y es importante adoptar lineamientos de cada país. El primer cambio que se dio fue la reducción en el envío de correos electrónicos ya que a nivel regional se enviaban cerca de 500 diarios, y se dio un enfoque orientado al cliente (personal interno), para que se identifiquen con la nueva identidad de la compañía y a su vez haciéndoles partícipes de los cambios, por</p>	<p>Cuenta con un plan de negocios en donde la comunicación es un pilar fundamental. Se revisa anualmente con un equipo de liderazgo y el comité ejecutivo. En dicha reunión se establece las prioridades de comunicación interna y externa, alineadas a la estrategia de la compañía. En la estrategia de este año se trabaja en tres ejes, tanto en la comunicación interna como externa; crear un sentido de pertenencia, trabajar en la marca con embajadores del producto y responsabilidad social. Los objetivos de la comunicación interna son: alinear a la estrategia del negocio a los comunicados; manejar la comunicación interna abierta y directa con todos los</p>

	se realiza una analogía en la cual todos están alineados hacia un mismo objetivo, ocupando posiciones estratégicas.		ejemplo consultar la opinión para el cambio de la nueva credencial.	empleados; y finalmente se busca tener una comunicación de doble vía, con la finalidad de poder aclarar dudas.
¿Cuáles son los canales, vías, que se utilizan para la comunicación interna? ¿Con qué frecuencia se realizan?	<p>Se maneja una estrategia digital, para que en un momento dado todo sea electrónicamente.</p> <p>Existen pantallas digitales en todas las locaciones en distintos lugares, solo con imágenes o textos cortos que se actualizan semanalmente.</p> <p>Un “news letter” semanal, se propuso sea de un tamaño corto, como el de una pantalla de la computadora dividido por los tres pilares de la estrategia.</p> <p>Un boletín mensual, en el cual se publican los resultados del mes y el estado actual del negocio, la información proviene de ventas, marketing y la Gerencia General; mensajes del personal que se encuentra fuera de las oficinas, con información sobre vacantes laborales; reuniones semestrales donde se presentan resultados de esos meses y se realizan las premiaciones a los proyectos de excelencia alineados a los tres pilares de la estrategia de comunicación.</p>	<p>Tesalia CBC se maneja a través de medios fijos, los cuales cuentan con:</p> <p>Pantallas digitales, ubicadas en todas las salas de ventas y recepciones.</p> <p>Carteleras físicas, en los cuales se publica información de interés</p> <p>Correo electrónico, se envían tres correos electrónicos diarios a nivel nacional, con temas de seguridad ocupacional, cambio en procedimientos, fechas de entrega de beneficios, etc.; y usualmente el último del día es de vacantes abiertas en la organización.</p> <p>Diálogos con líderes los primeros 10 días del mes.</p> <p>Intranet, se resumen las noticias, por ejemplo número de ingresos al mes, indicadores de ventas, etc.</p> <p>Periódico, cada 6 meses, enviado por la región con información local e internacional</p> <p>Newsletter, cada 2 meses, se publican cosas con interés regional.</p> <p>Las campañas se refuerzan con una persona que haga mímicas, de forma lúdica.</p>	<p>Cuentan con canales fijos los cuales son:</p> <p>El portal interno se actualizaba una o dos veces a la semana, es un portal dividido por noticias corporativas, noticias con información local y cuentan con una tercera división para la tripulación de mando y de cabina, que son el grupo de personal que menos acceso tiene al correo electrónico.</p> <p>Los correos electrónicos son enviados semanalmente, los viernes con un recordatorio de las noticias que quieren reforzar y se encuentran en el portal interno.</p> <p>En la cartelera, se colocan afiches gráficos y con palabras claves que capten la atención del personal.</p>	<p>La empresa cuenta con:</p> <p>Pantallas digitales que se encuentran ubicados en todas las locaciones. Las cuales son actualizadas diariamente con un cronograma (lunes menú semanal del almuerzo, martes salud, miércoles producto, etc.), es un medio físico formal en donde el personal de planta sobre todo acude a ver temas de interés.</p> <p>Revista física o periódico interno que se entrega bimestralmente.</p> <p>Espacios de comunicación “Face to Face”, los cuales son cafés con el Presidente Ejecutivo con personal indistinto.</p> <p>Intranet, página web interna, se actualiza 3 veces a la semana.</p> <p>Canales específicos con cada gerente para que baje información en la cadena.</p> <p>Comunicados por correo electrónico se envían dos veces a la semana, con las noticias más destacadas de la semana.</p> <p>Cartelera física, únicamente los comunicados importantes para la gente, de interés para el empleado, ahí se publican juegos.</p>
¿Cómo manejan la comunicación interna para el personal que se	Antes de que asumiera el cargo, realizó una visita a todas las localidades para identificar la	Esto se realiza a través de la información que se envía por un canal, se replica en otro.	En el caso de los pilotos y los tripulantes de cabina, se realiza otro tipo de refuerzo, a través de la cartelera física y la actualización	Los que están afuera, centros de distribución. Pantallas con información estandarizada, cuenta con corresponsables, gente que no

encuentra en diferentes locaciones?	estructura que iba a manejar para el flujo de la información. Existe un equipo de comunicaciones en Quito, y un grupo de stakeholders en cada una de las locaciones. Cuenta con una alineación de la información que envía, convirtiéndose en una comunicación de doble vía y saber los comentarios y reacciones de la gente ante esta información que se está enviando.	Está comprobado que el personal de oficina recibe la mayor cantidad de información mediante su correo electrónico, mientras que el personal de planta, se entera de la mayor cantidad de información a través de carteleras digitales o físicas que se encuentran ubicadas en todas las locaciones.	en la intranet, ya que ellos no se encuentran en oficina. El problema de la cartelera es que si no tiene información actualizada, novedosa y de interés común, deja de llamar la atención y el personal ya no las ve.	necesariamente es del área de comunicación, pero ayuda con la distribución de la información y actualización de las carteleras. Comunicación de doble vía en la cual se comparten los eventos que se realizan.
¿Tal vez cuentan con un indicador de lectura? ¿Cómo se cercioran de que los empleados lean la información?	Contabiliza la lectura de la información siempre y cuando el personal ingrese a la intranet. Realizan dos encuestas anuales de lectoría y de satisfacción de los medios, con una muestra al azar. Se cercioran de que el personal lea la información a través de los stakeholders. Realizan una encuesta a stakeholders de satisfacción y comprensión después de cada campaña.	Si, existe un indicador de lectura que viene por parte de la región que contabiliza el número de mensajes leídos y el porcentaje de mensajes borrados. Los colaboradores tienen un 85% de compromiso con los medios de comunicación. Se realizan diálogos con los líderes, hasta el 10 de cada mes en donde se hace un resumen de la información importante que deben conocer.	Internamente LAN con un Sistema llamado Orion. Recomendando a Banana Tag.com, son indicadores que contabilizan visibilidad de los comunicados.	En la página web se puede ver cuanta gente ingreso. En los canales digitales hacen encuestas o grupos focales cada 3 meses, y en los medios físicos manejan una parte de entretenimiento con concursos, miden la lectoría dependiendo de cuanta gente participa.
¿Cada cuánto tiempo hacen revisión de los canales? Para hacer cambios o modificaciones	Más que revisión de los canales, ya que eso es constante a través de la retroalimentación de los stakeholders. Se realiza una revisión anual de la campaña con la cual se comunica la estrategia, manteniendo siempre un enfoque al trabajo en equipo.	Cada seis meses, se hace una revisión de la información enviada a través de una encuesta. Siempre que se realiza una campaña, o actividad, inmediatamente se aplica una encuesta con la finalidad de medir impacto y contenido.	Actualmente se encuentra el departamento de comunicación interna en una reestructura bastante fuerte, por ende están en revisión los canales de comunicación.	Al ser un área alineada con la estrategia de la compañía, cumple con métricas mensuales, en donde se evalúan los canales de comunicación con la puntuación de encuestas y grupos focales. Además en la planificación anual, en donde se revisan los indicadores, es donde se dan cambios a largo plazo.

¿Cuál crees tú que es la mayor barrera en la comunicación interna? Considerando que hay personas en distintas locaciones.	La comunicación siempre debe llegar a tiempo. Comunicación enfocada a la motivación y empoderamiento del personal, por eso los stakeholders revisan toda la información antes de que se envíe.	Generar empatía con la gente para lograr cambios positivos. Es importante que cada líder reciba capacitación y transmita ese conocimiento y realice acompañamiento a su equipo de trabajo, con la finalidad de que haga sentir importante a cada colaborador.	Está en que el personal capte la información que queremos hacerles saber. No todos leen los correos electrónicos o ven la cartelera, y por ende no están informados. Es importante generar interés.	La barrera de la distancia, se debe buscar mecanismos que permitan que el personal que se encuentra en otras locaciones se sienta vinculado con el personal de las oficinas centrales. Todas las actividades que se realicen, deben ser en todas las locaciones.
¿Cuál crees tú que es la estrategia que se debe manejar para tener una buena comunicación interna?	Primero que nada tener una estrategia, muchas empresas se olvidan de esto y envían comunicados por que sí. Es importante identificar qué es lo que le interesa a la gente, tener pleno conocimiento del rol de cada medio, e identificar cual es el mejor canal para comunicar dependiendo de la información.	Realizar un análisis de medios, si son efectivos o no son efectivos. Identificar a los líderes de cada localidad, quien tiene más influencia en el personal. Utilizar las emociones para que los colaboradores se sientan que la empresa se preocupa por ellos.	Para tener una buena comunicación interna es indispensable estar alineada con los objetivos organizacionales. Así mismo es importante hacer un estudio de mercado y conocer al personal, con la finalidad de enfocar los comunicados hacia ellos.	Segmentar al personal, tener claros los grupos y subgrupos dentro de una organización. En el caso del equipo de liderazgo, se hacen actividades de comunicación puntuales que permiten motivarlos para que sigan compartiendo la información hacia abajo. Comunicación bidireccional con todo el personal.
¿Qué recomendaciones me puedes dar?	Es indispensable tener aliados en cada localidad y tener reuniones periódicas con los mismos, permite bajar la información, y a su vez conocer la opinión del personal. La comunicación debe estar alineada a objetivos claros. Poner la información a disposición de la gente para que se interesen e involucren con la información que se envía.	Crear una revista enfocada a los familiares, para que sepan que pasa con la compañía mes a mes. Crear un call center, 2 minutos en los cuales una persona les llame a comentarles las noticias destacadas de la semana. Hacer cambio de roles, para generar compromiso con los colaboradores. Comunicación interna no debe estar en Recursos Humanos. Crear un departamento con objetivos, claro y con gestión de indicadores.	Identificar un lugar en el que el personal recepte mejor la información. Crear un ambiente de confianza, en el cual la gente tenga una comunicación de doble vía. Identificar líderes, y empoderarlos para que transmitan mensajes positivos y sean aliados al área de comunicaciones. En LAN se creó un espacio en el cual el Director Ejecutivo, se reúne con un grupo de personas para contestar dudas y conversar con él.	Comunicaciones como un departamento único e integrado, que reporte a la Gerencia General y sea un área estratégica para que tenga una visión más global. Dentro de una campaña, comprometer al personal para que sean ellos quienes se encarguen de realizar las actividades, así se genera compromiso. Identificar zonas de esparcimiento o de distracción, para que el personal recepte de mejor manera los mensajes. Tener un diseñador gráfico.

Elaborado por: Burbano, C. (2016)

Adicionalmente se realizó una entrevista con la persona encargada del manejo de redes sociales de Ecuavisa, al ser un canal de televisión, se consideró esta entrevista como una fuente importante ya que tiene impacto en una población bastante grande. Alina pudo resumir un poco acerca de sus funciones y aportar con lo siguiente:

- **Alina Manrique – Jefe de Contenido Digital de Ecuavisa**

Alina es periodista tuvo la oportunidad de trabajar en diario Expreso de Guayaquil, revista Vistazo y en El Telégrafo. Ingresó a Ecuavisa como Asistente de Dirección, posteriormente pasó a ser Jefe de Redacción del Noticiero y en la actualidad se desempeña como Jefe de Contenido Digital a cargo del manejo de la página web y redes sociales.

El mayor error que se puede considerar cuando una persona quiere generar contenido es no tener un objetivo claro, se tiene que considerar que más allá de tener seguidores es captar la atención y lograr una adecuada transmisión del mensaje. Twitter es una red social informativa, según un estudio realizado en Argentina, el 80% de la población considera que es una fuente informativa. Por ello, Alina lo relaciona en el caso de Ecuador con el Presidente Rafael Correa, y el Ministro José Serrano, son dos funcionarios del gobierno, activos en Twitter, que anuncian información importante. Por ello, el público que los lee, tiene información verídica e inmediata, y no tiene la necesidad de esperar hasta el siguiente noticiero como se acostumbraba anteriormente.

Twitter es una página en donde los mensajes deben ser claros, concisos y sobre todo, cortos ya que el añadir links, que lleven a otras páginas hace que la noticia pierda validez. Por ello esta red social es directa.

Facebook es la segunda página más visitada de Ecuador, la primera es Youtube y la tercera es Google. Facebook está ahí porque tiene muchas fotos y videos, les gusta más a los visitantes de estas páginas las publicaciones que tienen este contenido.

En el caso de una organización, se debe considerar la inversión no solo enfocada hacia realizar publicidad a un grupo externo, si no también considerar el personal interno ya que

ellos tienen un efecto multiplicador porque a través de ello generan un compromiso emocional con la compañía, y es una forma de motivar.

Es importante identificar un objetivo, en este caso conocer cuáles son los objetivos, qué es lo que quiero decir, e identificar al público que le quiero hacer llegar esta información. Ahora las redes sociales son una gran montaña de información, es un reto diario y constante para que el contenido valga la pena. Además se debe segmentar el público, hacer una encuesta o un grupo focal para identificar sus limitaciones o a su vez canales en común por el cual podrían recibir la información, como por ejemplo un teléfono celular que tenga un plan de datos, o conocer si tienen acceso a las redes sociales.

En el uso de la información, procurar utilizar información de interés común, como por ejemplo beneficios que brinda la empresa, temas informativos de salud, temas informativos para su tiempo libre personal, entre otros.

Es posible que el personal cuando está en diferentes locaciones se sienta olvidado, o que el personal de la oficina matriz tiene otros beneficios, o que se realizan otro tipo de eventos. Para ello se puede hacer un cambio de roles, crea integración y así el personal de oficinas sabe a lo que se enfrenta el personal de campo y viceversa. Se puede también el compromiso organizacional a través de sorteos, por el cual el trabajador también se conecte con su familia, porque pueden ser entradas al cine para él, su esposa e hijos.

3.4. Resultados del diagnóstico:

- a) El departamento de comunicación interna de la organización está a cargo de la persona que maneja el área de Desarrollo Organizacional, dentro del departamento de Recursos Humanos. Esto es un problema porque la carga laboral que desempeña la función no permite enfocarse únicamente en el área de comunicación.
- b) La empresa cuenta con un “sharepoint” en donde se comparten los comunicados, no es una página amigable ya que está dividida por carpetas por fechas, este es un

problema ya que si el correo electrónico es eliminado, el personal debe ingresar a buscar la información.

- c) En la actualidad, no se cuenta con un indicador de lectura, por lo tanto no se puede contabilizar cuáles son los comunicados que atraen más al personal.
- d) Los supervisores, quienes están a cargo de compartir la información con el personal de campo, no lo están realizando, por ende la comunicación interna con ellos es limitada.
- e) Los comunicados que se envían por correo electrónico, son muy extensos y el personal no los está leyendo.
- f) El personal preferiría recibir información de forma más directa, como por ejemplo por parte de la Gerencia General, que a través de un comunicado.
- g) La cartelera tiene mucha carga de información, el personal solo se fija en los cumpleaños, esto se debe al corto tiempo de permanencia frente a la cartelera, porque están ubicadas en las cafeterías.
- h) El personal no tiene claro los beneficios adicionales (los no monetarios).

CAPÍTULO IV

4. PROYECTO O PRODUCTO

Se pudo determinar sobre la base de los resultados obtenidos, que existen algunos problemas en la comunicación interna, especialmente con el personal que se encuentra en otras locaciones, lo que demanda la elaboración del plan de comunicación interna.

4.1 OBJETIVO DEL PRODUCTO:

Se realizó la propuesta de plan de mejora de comunicación interna en base al diagnóstico. A continuación se detallan las propuestas de mejora a ser implementadas:

PROPUESTA N°1

Contratar a la persona a cargo del departamento de comunicación interna:

El contratar a una persona que se haga cargo de comunicaciones internas de una organización, permitirá que sea un área independiente de los demás departamentos y deberá reportar a la Gerencia General, para que todos los procesos comunicacionales estén alineados a los objetivos y los valores corporativos. Como lo dicen Enrique y Morales (2008) en su artículo “Estructura de la comunicación empresarial”. La dirección de comunicación deberá participar activamente del proceso estratégico de la compañía.

Al igual que la entrevista mantenida con Cristina Ordóñez, el área de comunicaciones deberá ser considerado parte del plan estratégico al igual que el resto de áreas, por ende son quienes reciben la información de primera mano teniendo una visión más global y enfocándose en todos los departamentos de la organización.

Actividades:

1. Identificar el perfil del cargo del “Director de Comunicaciones”. Para esta identificación se pueden tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:
 - a. Experiencia de 4 años en cargos similares
 - b. Formación académica en Comunicación Organizacional.
 - c. Habilidades de comunicación asertiva, liderazgo.
 - d. Experiencia laboral en empresas del sector
2. Realizar el proceso de selección
3. Inducción

Supuestos:

- Se contratará al perfil idóneo en el área de comunicaciones internas.

Precondiciones:

- Tener el presupuesto necesario.
- Contar con el apoyo de la Gerencia General para contratar a la persona.
- Contar con las aprobaciones Regionales para la contratación de la persona.

Indicadores:

- La contratación del ocupante del cargo de Director de Comunicaciones.

Fuentes de Verificación:

- Perfil del cargo.
- Contrato de trabajo.
- Manual de inducción.

Sostenibilidad:

Será sostenible durante el tiempo, una vez que se haya realizado el proceso de selección, la persona contratada tenga el mayor tiempo de permanencia en la organización.

Monitoreo:

- Indicadores del perfil del cargo 100% definidos.

Medios o Insumos:

- Computadora
- Teléfono
- Personal a cargo de selección de personal y de la inducción.
- Manual de inducción y planificación del proceso de inducción.

Presupuesto:

- Salario del cargo (USD 1,300)
- Break y material durante la inducción (USD 50)

PROPUESTA N° 2 Y N° 3**2. Modificar el “Sharepoint”:**

Actualmente existe un portal en el que se comparten los comunicados, una vez contratado al Director de Comunicaciones, se deberá modificar de manera que sea un lugar amigable para la búsqueda de la información y a su vez sea el centro de recopilación de la información. Así los colaboradores podrán ingresar a revisar siempre que lo deseen.

3. Indicador de lectura:

Es indispensable contar con un indicador de lectura, esto permitirá realizar un análisis permanente de cuantos colaboradores han leído los comunicados. Éste es un medio útil de reforzar aquellos comunicados que tienen mayor acogida, en comparación con aquellos que no son muy leídos. Así se podrá identificar qué es lo que más le gusta recibir al personal.

Actividades:

1. Identificar como se puede modificar el Sharepoint.

Responsable: Director de Comunicaciones y Analista de Sistemas Informáticos

2. Identificar como se saca un reporte del número de personas que ingresan al link de los documentos compartidos.

Responsable: Director de Comunicaciones y Analista de Sistemas Informáticos

3. Modificar el Sharepoint para que sea más amigable.

Responsable: Analista de Sistemas Informáticos

4. Actualizar semanalmente el Sharepoint

Responsable: Director de Comunicaciones.

5. Sacar reportes de lectura del Sharepoint periódicamente

Responsable: Director de Comunicaciones.

Supuestos:

- Tener un Sharepoint amigable, como una página web, que permita ver toda la información sin necesidad de buscar carpeta por carpeta.
- Contar con un indicador de lectura que permita evidenciar que es lo que el personal más revisa.

Precondiciones:

- Tener el presupuesto necesario.
- Contar con las aprobaciones Regionales para modificar el Sharepoint.

Indicadores:

- Modificación del Sharepoint.
- Contar con un indicador de lectura que permita sacar un reporte periódicamente.
- Porcentaje de lectura de correos electrónicos.
- Número de colaboradores que leen los correos electrónicos.

Fuentes de Verificación:

- Sharepoint modificado a modo de página web.
- Porcentaje de incremento de lectura a través de los meses.

Sostenibilidad:

Será sostenible durante el tiempo, una vez que se haya modificado el Sharepoint, y se identifique como se puede obtener el indicador de lectura. Así se tendrán métricas claras para el área de comunicaciones.

Se deberán crear políticas de uso y de control tanto del Sharepoint como del indicador de lectura.

Monitoreo:

- Se actualizará semanalmente con información nueva el Sharepoint.
- Se deberán sacar reportes periódicos, con la finalidad de medir indicadores de lectura.

Medios o Insumos:

- Analista de Sistemas Informáticos que ayude con el re-diseño del Sharepoint.
- Director de Comunicaciones.
- Diseño de un Sharepoint amigable como referencia.

Presupuesto:

- Re-diseño del Sharepoint. (USD 600)
- Costos que impliquen tener al Analista de Sistemas Informáticos realizando la actualización. (USD 500)
- Contador de Lectura. (USD 300)

PROPUESTA N° 4

Aliados estratégicos de comunicación interna:

Identificar a aquellos líderes que ayudarán al Director de Comunicaciones para transmitir la información al personal de campo. Se deberá trabajar con ellos, de manera que se comprometan incluyendo estas actividades en su perfil de cargo y que consten como parte de sus responsabilidades.

Actividades:

1. Informar a los líderes actuales sobre la implementación de esta actividad ya que serán aliados del departamento de comunicaciones internas.

Responsable: Director de Comunicaciones y Coordinador de Desarrollo Organizacional

2. Modificar su perfil de cargo, para incluir como una función adicional las actividades relacionadas con comunicación interna.

Responsable: Coordinador de Selección de Personal

3. Realizar un taller para que estén al tanto de su cambio de roles.

Responsable: Coordinador de Desarrollo Organizacional

Supuestos:

- Personal de distintas áreas comprometido con comunicaciones internas.

Precondiciones:

- Personal informado sobre el cambio de roles.
- Respectivas aprobaciones para la modificación del perfil del cargo.

Indicadores:

- Grupo de líderes informados.
- 100% de los perfiles de cargo modificados.

Fuentes de Verificación:

- Líderes empoderados en transmitir la información al personal de campo.
- Personal de campo al tanto de los comunicados.
- Listado de asistencia del taller.

Sostenibilidad:

Será sostenible a través del tiempo, una vez que se modifiquen los perfiles de cargo de los líderes.

Monitoreo:

- Reuniones semanales con el área de comunicaciones internas para identificar la información que deben compartir.
- Realizar encuestas y grupos focales periódicamente con los líderes para que evalúen el uso de los canales y se puedan aplicar mejoras inmediatas para hacer más entendible la información para todo el personal.

Medios o Insumos:

- Material para el taller

Presupuesto:

- Break de los participantes del taller (USD 50)

PROPUESTA N° 5

Cambio en los principales canales de comunicación:

Se identificó que la mayor falencia está en los canales de comunicación. Es importante que la información proveniente de la empresa hacia los colaboradores sea clara y concisa, para captar nuevamente el interés de los colaboradores. Muchos colaboradores consideran que reciben demasiada información en sus correos electrónicos.

Para acortar los comunicados, se podría hacer de dos formas. La primera es enviando un correo electrónico resumido en donde se incluyan únicamente los titulares de las noticias semanales, y se re-direccione directamente al “sharepoint” donde se despliegue el resto de la información. O a su vez mantener el formato actual, pero incluyendo un botón de audio en la parte superior que resuma la información que tiene el comunicado. Se deberá evitar el uso de hipervínculos.

Se sugiere editar una revista, y tomar en cuenta a las líneas internas. El planteamiento se basa en realizar la publicación de un artículo por cada línea de negocios y cada área de soporte por edición de la revista, se deberán seleccionar dos líneas de negocio y dos líneas de soporte por impresión. Es decir, en cada impresión de la revista habrá información de cuatro áreas de la organización. Con la finalidad de que todo el personal sepa que es en lo que está trabajando cada área de negocio. Además en la revista se deberán incluir noticias destacadas que han sucedido, y se podrán incluir campañas internas.

La cartelera digital, deberá ser actualizada únicamente con información corta, y con más imágenes. Estas están ubicadas en las cafeterías y pasillos de las oficinas, por ello, el personal tiene un tiempo de permanencia corto.

Actividades:

1. Identificar de qué manera se van a cambiar los comunicados por correo electrónico.

Responsable: Director de Comunicaciones

2. Diseñar un nuevo formato.

Responsable: Director de Comunicaciones y Analista de Sistemas Informáticos

3. Cronograma de publicación de artículos para la revista.

Responsable: Director de Comunicaciones

4. Diseño, elaboración e impresión de la revista.

Responsable: Director de Comunicaciones, Agencia de Publicidad, y Área responsable de la información a publicar de acuerdo al cronograma.

5. Actualización semanal de la cartelera.

Responsable: (en esta actividad se deberán alternar las asignaciones), entre:

- Director de Comunicaciones (información de comunicaciones internas)
- Departamento Médico (información nutricional)
- Analista de Recursos Humanos (información de Recursos Humanos de interés para el personal)

Supuestos:

- Los colaboradores leen los comunicados que reciben a sus correos electrónicos.
- Los colaboradores que trabajan en turnos rotativos reciben un refuerzo de comunicación al recibir la información en sus casas.
- Los colaboradores revisan la cartelera digital.

Precondiciones:

- Aprobaciones Regionales para realizar el cambio del formato de los correos electrónicos y de la cartelera digital.
- Aprobación por parte de la Gerencia General para la elaboración de la revista.
- Presupuesto anual necesario para la elaboración de la revista.

Indicadores:

- 100% de lectura en los correos electrónicos.
- 100% de colaboradores reciben en sus casas la revista bimestralmente.
- Colaboradores revisan en un 90% la cartelera digital.

Fuentes de Verificación:

- Indicador de lectura de correos electrónicos.
- Listado de firmas de recepción de revista.

Sostenibilidad:

- Será sostenible en el tiempo a medida de que los cambios que se realicen, sean enviados constantemente y en la fecha indicada.
- El personal debe tener una fecha en la que sepa que va a recibir la revista.

Monitoreo:

- Actualización semanal de la cartelera con información corta e imágenes.
- Envío semanal de comunicados.
- Envío bimestral de la revista a las casas de los colaboradores que trabajan en turnos rotativos.

Medios o Insumos:

- Diseño de la revista.
- Cronograma de publicaciones en la revista.

Presupuesto:

- Costo de la agencia de publicidad para realizar el diseño de la revista.
- Costo de la imprenta para la revista (USD 1,000)
- En el caso de modificar los comunicados enviados por correo electrónico, con el botón de audio, se deberá considerar el costo de la modificación.

PROPUESTA N° 6**Campana de beneficios:**

Reforzar la información, o canales de comunicación a través de los cuáles se comunican los beneficios no monetarios de los colaboradores. Esto se debe a que en la actualidad ellos no tienen claro cuáles son las instalaciones que tienen convenio con la Empresa de Servicios Petroleros. Se deberá realizar una feria de beneficios anualmente, en el mes de diciembre, para que los colaboradores sepan que descuentos tendrán con los proveedores en el siguiente año.

La feria de beneficios deberá ser enfocada de manera que los proveedores sean quienes realicen el material publicitario que repartan durante la feria. Es un beneficio mutuo, ya que los colaboradores se benefician con descuentos en establecimientos y los proveedores realizan marketing sin ningún costo adicional para captar más clientes. Por ello, la feria de

beneficios no tiene ningún costo significativo para la empresa, más que una adecuada organización del evento.

Además una vez realizada la feria de beneficios y de haber formalizado con los proveedores los descuentos, se deberá crear una tarjeta del porte de la credencial de los colaboradores, en donde se detalle el lugar del descuento, y el porcentaje.

Actividades:

1. Contacto con proveedores
Responsable: Director de Comunicaciones
2. Elaboración y firma del convenio del descuento ofertado por parte de los proveedores.
Responsable: Director de Comunicaciones y Gerente Legal
3. Organizar feria de beneficios (mesas, sillas, espacio físico para el evento).
Responsable: Director de Comunicaciones
4. Diseño, elaboración y entrega de tarjetas para el personal.
Responsable: Director de Comunicaciones

Supuestos:

- Participación del 100% del personal de la feria de beneficios.
- Entrega de tarjetas al 100% del personal.

Precondiciones:

- Aprobación por parte de la Gerencia General con respecto a los descuentos que se brindará a los colaboradores.
- Realizar campaña interna para que el personal sepa lugar, fecha y hora en la que se llevará a cabo la feria de beneficios.
- Tener el proveedor quien realizará el desarrollo del diseño de la tarjeta.

Indicadores:

- Feria de beneficios realizada en la fecha propuesta.
- Todo el personal cuenta con la tarjeta de beneficios.

Fuentes de Verificación:

- Convenio con los proveedores.
- Diseño de tarjetas para el personal.

Sostenibilidad:

- Será sostenible a través del tiempo, a medida de que se actualicen anualmente los proveedores, en el cual el Director de Comunicaciones es el responsable.
- Se deberá mandar a hacer anualmente la tarjeta para que el personal siempre recuerde que beneficios tiene en diferentes establecimientos.

Monitoreo:

- Reporte anual con el descuento acordado con los proveedores en beneficio para los colaboradores.
- Diseño de tarjetas anuales, con la actualización de los proveedores.

Medios o Insumos:

- Persona de contacto de los proveedores.
- Reunión con proveedores para fijar descuento.
- Proveedor de Diseño Gráfico para la elaboración de las tarjetas.

Presupuesto:

- Break a proveedores (USD 80)
- Elaboración de las tarjetas (USD 420)

4.2 MATRIZ DE MARCO LÓGICO:

Objetivos	Descripción	Actividades	Insumos	Metodología Técnica	Indicador	Medios de Verificación	Resultados	Supuestos	Costos
Contratar a la persona a cargo del departamento de comunicación interna.	Realizar la contratación del Director de Comunicaciones	1. Identificar el perfil del cargo del "Director de Comunicaciones". 2. Realizar el proceso de selección 3. Inducción	- Computadora - Teléfono - Material de Inducción	- Entrevistas - Capacitación	Perfil del cargo 100% elaborado Contratación del Director de Comunicaciones	- Perfil del cargo. - Contrato de trabajo. - Manual de inducción.	Director de Comunicaciones contratado	Se contratará al perfil idóneo en el área de comunicaciones internas.	Salario Dircom por seis meses: USD 7,800 Break y material de la inducción: USD 50
Modificar el "Sharepoint"	Modificar de manera en que sea un sitio amigable para la búsqueda de la información	1. Identificar como se puede modificar el Sharepoint 2. Modificar el Sharepoint para que sea mas amigable 3. Actualizar semanalmente el Sharepoint	- 1 Computadora - Material de investigación	- Búsqueda de Información	Modificación del Sharepoint	Sharepoint modificado a modo de página web	Sharepoint editado	Tener un Sharepoint amigable como una página web	Re diseño del Sharepoint: USD 600 Analista de Sistemas: USD 500
Indicador de lectura	Permitirá realizar un análisis permanente de cuantos colaboradores han leído los comunicados.	1. Identificar como se saca un reporte del número de personas que ingresan al link del Sharepoint 2. Sacar reportes periódicamente	- 1 Computadora - Material de investigación	- Búsqueda de Información	Indicador de lectura	Incremento de lectura a través de los meses	Indicador de lectura listo para sacar reportes del Sharepoint	Contar con un indicador de lectura	Contador de Lectura: USD 300
Aliados estratégicos de comunicación interna	Estado actual de la comunicación interna.	1. Identificar líderes que serán aliados del departamento de comunicaciones internas. 2. Modificar su perfil de cargo, para incluir como una función adicional las actividades. 3. Realizar un taller para que estén al tanto de su cambio de roles	- 1 Computadora	- Revisión de perfiles de cargo - Capacitación	- Grupo de Líderes identificado - Perfil del cargo modificado - 100% cargos modificados	- Líderes empoderados en transmitir la información - Personal de campo al tanto de los comunicados - Listado de asistencia del taller	Grupo de líderes identificados y roles de trabajo definidos	Personal de distintas áreas comprometido con comunicaciones internas	Break participantes del taller: USD 50
Cambio en los principales canales de comunicación	Se identificó que la mayor falencia está en los canales de comunicación, por ello se va a modificar el correo electrónico y la cartelera. Y se añade la revista	1. Identificar cambios en los comunicados enviados por correo electrónico. 2. Diseñar un nuevo formato 3. Cronograma de publicación de artículos para la revista 4. Diseño, elaboración e impresión de la revista 5. Actualización semanal de la cartelera.	- 1 Computadora	Mejora en los canales de comunicación	- 100% de lectura en los correos electrónicos - 100% de colaboradores reciben en sus casa la revista bimestralmente - Colaboradores revisan en un 90% la cartelera digital	- Propuesta del plan de comunicación interna aprobado	Colaboradores enterados de las noticias	- Los colaboradores leen los comunicados que reciben a sus correos electrónicos - Los colaboradores que trabajan en turnos rotativos reciben un refuerzo de comunicación al recibir la información en sus casas - Los colaboradores revisan la cartelera digital	Costo de impresión de revistas (dos veces al año): USD 1,000
Campaña de beneficios	Reforzar la información, o canales de comunicación a través de los cuáles se comunican los beneficios no monetarios de los colaboradores	1. Contacto con proveedores 2. Elaboración y firma del convenio con los proveedores 3. Organizar feria de beneficios (mesas, sillas, espacio físico para el evento) 4. Diseño, elaboración y entrega de tarjetas	- 1 computadora - espacio físico para el evento	Negociación con proveedores	- Feria de beneficios 100% organizada - Realizada en la fecha propuesta - 100% del personal cuenta con la tarjeta de beneficios	- Convenio con los proveedores - Diseño de tarjetas para el personal	Colaboradores al tanto de los beneficios no monetarios	- Participación del 100% del personal de la feria de beneficios - Entrega de tarjetas al 100% del personal	Break a proveedores: USD 80 Elaboración de las tarjetas: USD 420
								Valor Total	\$ 10.800,00

4.3 EVALUACIÓN:

- La implementación del plan de comunicación interna se podrá verificar, una vez que la empresa de Servicios Petroleros realice las actividades propuestas en el cronograma.
- Se deberá volver a realizar después de un año la evaluación de la comunicación interna con las mismas herramientas utilizadas en este plan, para comparar los resultados.

4.4 DESTINATARIOS:

Se beneficiarán directamente de la realización de esta investigación

- Los colaboradores de la organización
- La empresa de Servicios Petroleros
- Futuras generaciones que utilicen como base de investigación a esta disertación para la elaboración de disertaciones o proyectos similares.

4.5 CRONOGRAMA:

Propuesta	Actividades Tiempo	Mes 1		Mes 2		Mes 3		Mes 4		Mes 5		Mes 6		Mes 7		Mes 8		Mes 9		Mes 10		Mes 11		Mes 12	
		1/2	3/4	1/2	3/4	1/2	3/4	1/2	3/4	1/2	3/4	1/2	3/4	1/2	3/4	1/2	3/4	1/2	3/4	1/2	3/4	1/2	3/4	1/2	3/4
1. Contratar a la persona a cargo del departamento de comunicación interna	Identificar el perfil del cargo del “Director de Comunicaciones”																								
	Realizar el proceso de selección																								
	Inducción																								
2. Modificar el “Sharepoint”	Identificar como se puede modificar el Sharepoint																								
	Modificar el Sharepoint para que sea mas amigable																								
	Actualizar semanalmente el Sharepoint																								
3. Indicador de lectura:	Identificar como se saca un reporte del número de personas que ingresan al link del Sharepoint																								
	Sacar reportes periódicamente																								
4. Aliados estratégicos de comunicación interna	Identificar a aquellos líderes que serán aliados del departamento de comunicaciones internas																								
	Modificar su perfil de cargo, para incluir como una función adicional actividades de comunicación																								
	Realizar taller para que estén al tanto de cambio de roles																								
5. Cambio en los principales canales de comunicación	Identificar de qué manera se van a cambiar los comunicados por correo electrónico.																								
	Diseñar un nuevo formato																								
	Cronograma de publicación de artículos para la revista																								
	Diseño, elaboración e impresión de la revista																								
	Actualización semanal de la cartelera.																								
6. Campaña de beneficios	Contacto con proveedores																								
	Elaboración y firma del convenio del descuento ofertado por parte de los proveedores																								
	Organizar feria de beneficios (mesas, sillas, espacio físico para el evento)																								
	Diseño, elaboración y entrega de tarjetas para el personal																								

5. CONCLUSIONES:

- Durante la elaboración de un plan de comunicación interna, independientemente de la organización en la cual se aplique, es indispensable alinear los objetivos al plan estratégico anual establecido por la alta gerencia.
- Sobre la base del diagnóstico del estado actual de la comunicación interna de la organización, se realizó la elaboración de un plan de comunicación. Cuenta con seis propuestas; relacionadas a los canales y medios de comunicación, el rediseño del departamento, y el rediseño en el Sharepoint.
- Para la elaboración del diagnóstico de comunicación interna de la organización fue necesaria la aplicación de encuestas, grupos focales y entrevistas.
- Para la aplicación del plan de comunicación interna, será indispensable la contratación del Director de Comunicaciones, quien se hará cargo entre otras cosas del área de comunicación interna. Al ser un departamento fuera del área de Recursos Humanos, se podrá tener contacto directo con la Gerencia General, para tener una visión más estratégica, y poder enfocar la información de manera más general y de interés común.
- El personal no lee los comunicados porque son muy extensos, y además el personal de campo no siempre tiene acceso a su correo electrónico, por ello no se entera de la información. La contratación del Director de Comunicaciones permitirá desarrollar estrategias para que la información llegue a todo el personal independientemente de su locación de trabajo y su nivel jerárquico.

6. RECOMENDACIONES:

- Para elaborar un plan de comunicación interna se deberá contar con el apoyo de la Gerencia General, así se podrá alinear a los objetivos estratégicos de la organización.
- Se sugiere a la persona que tome el cargo de comunicaciones internas haga un estudio para identificar los grupos y subgrupos que se encuentran dentro de la organización, de manera que se pueda estandarizar la información que va a ser enviada para el entendimiento de todos.
- Se deberá diseñar un medio de verificación en el cual el Director de Comunicaciones se asegure de que todas las personas dentro de la organización estén recibiendo la información, independientemente de su nivel jerárquico o locación de trabajo.
- Una vez aplicado el plan de comunicación interna, se deberá evaluar periódicamente los canales de comunicación interna para conocer si está dando resultados. Se podrá realizar a través de la aplicación de encuestas o la realización de grupos focales, cada seis meses. Unas deben estar dirigidas a los colaboradores seleccionando un grupo del personal al azar, y otras a los líderes que son aquellos que escuchan los comentarios de su personal, así se podrá garantizar la calidad de la información enviada.
- Evaluar a los seis meses si se justifica la existencia del cargo del Director de Comunicaciones.
- Evaluar si las funciones que va a desempeñar tienen la carga laboral adecuada para una persona, si no se deberá contratar a un subordinado.

- Se sugiere realizar después de un año, una evaluación de la presente propuesta.

7. BIBLIOGRAFÍA:

- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica*. Madrid: Netbiblo.
- Belloch, C. (22 de Octubre de 2012). Obtenido de Estilos de Comunicación: <http://www.uv.es/bellohc/pedagogia/EVA8.wiki?2>
- Brandolini, A., González-Frígoli, M., & Hopkins, N. (2009). *Comunicación Interna, Claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: DIRCOM.
- Caiza, B. (14 de Diciembre de 2012). *¿Qué es la Comunicación 2.0?* Obtenido de <https://masterrppuab.wordpress.com/2012/12/14/que-es-la-comunicacion-2-0/>
- Concordia University. (n.d.). Communication Evaluation Survey. St. Paul, Minnesota.
- De Castro, A. (2014). *Comunicación Organizacional: Técnicas y Estrategias*. Barranquilla: Ecoe Ediciones.
- Díaz, M. J., Luceño, L., García, J. M., & Rubio, S. (18 de Septiembre de 2008). Obtenido de Barreras de la Comunicación: http://www.infocop.es/view_article.asp?id=822
- Enrique, A. M., & Morales, F. (2008). Estructura de la comunicación empresarial. *Pensar la Publicidad*, 63 - 80.
- Enrique, A. M., Madroñero, M. G., Morales, F., & Soler, P. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Servei Publicacions.
- Figuera, M. (07 de Abril de 2015). Obtenido de 4 pasos para hacer un plan de comunicación interna: <http://anfix.tv/4-pasos-para-hacer-un-plan-de-comunicacion-interna/>
- Gobierno de Navarra. (Diciembre de 2011). Obtenido de Cómo planificar la comunicación desde una institución pública? Metodología para el diseño de planes de comunicación: <http://www.navarra.es/nr/rdonlyres/5fbd54a1-d7cf-4eaf-9ec3-43ad2fcd3a9e/0/guiaparaelaborarunplandecomunicacion2012x.pdf>
- Gómez, A. (11 de Junio de 2015). Obtenido de Cómo coordina la comunicación una multinacional en la era 2.0: <http://3cero.com/comunicacion-multinacional-2-0/>
- González, L. (15 de Noviembre de 2014). Elementos de la comunicación. Quito.
- Hernandez, C. (08 de Abril de 2013). Obtenido de Comunicación Interna: <http://comunicacioninternaunisabana.blogspot.com/2013/04/ruido-o-rumor-como-afectan-las.html>

- Martínez, E. (26 de Agosto de 2013). *El Endomarketing: el arte de comprometer y conquistar al cliente interno*. Obtenido de <http://comunidad.iebschool.com/iebs/general/endomarketing/>
- Penalba, F. (26 de Junio de 2012). *Comunicación interna empresarial: Los canales de comunicación*. Recuperado el 26 de Septiembre de 2015, de <http://www.mirelasolucion.es/blog/comunicacion-interna-canales/>
- Piñuel, J. L. (1997). *Teoría de la Comunicación*. Santiago, Chile: Editorial Síntesis.
- Puyal, E. (2001). *La comunicación interna y externa en la empresa*. Obtenido de <http://www.ciberconta.unizar.es/leccion/comui/100.HTM>
- Sánchez, D. (04 de 01 de 2016). *UNED*. Obtenido de Plan de Comunicación Interna: <file:///C:/Users/carlos%20bastardo%20hahm/Downloads/Documento.pdf>
- Servicios Petroleros. (2015). Información Corporativa. Recuperado el 05 de Septiembre de 2015
- Soto, B. (Marzo de 2014). Obtenido de La comunicación externa en la empresa: <http://www.gestion.org/recursos-humanos/clima-laboral/4371/la-comunicacion-externa-en-la-empresa/>
- Thompson, I. (Octubre de 2008). Obtenido de ¿Qué es Comunicación?: <http://www.promonegocios.net/comunicacion/que-es-comunicacion.html>
- Zapata, L. (17 de Septiembre de 2013). *Plan estratégico de comunicación interna*.

ANEXO 1

ENCUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA

Fecha:

Marque con una X:

PSL:_____ SF:_____

Quito: _____Coca: _____

Instrucciones:

Por favor califique cada una de las actividades detalladas a continuación, según la siguiente escala:

- 1 Nada
- 2 Poca
- 3 Adecuada
- 4 Muy adecuada

a. INFORMACION QUE RECIBO

La cantidad de información que recibo

- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1. Recibo retroalimentación sobre las actividades que realizo | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Conozco las responsabilidades de mi cargo | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. Recibo información en las reuniones operacionales o de área. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. Conozco las políticas organizacionales | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. Sé cómo afectan los cambios tecnológicos a mi trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 |

6. Conozco acerca de las decisiones organizacionales que son tomadas y afectan mi trabajo	1	2	3	4
7. Conozco las oportunidades de crecimiento en la organización	1	2	3	4
8. Sé cómo se relaciona mi trabajo con la operación	1	2	3	4
9. Sé cómo es vista la organización en comparación con otras empresas del sector	1	2	3	4
10. Conozco el sistema de reconocimiento de desempeño.	1	2	3	4
11. Conozco sobre mi remuneración y los descuentos de ley respectivos	1	2	3	4
12. Conozco los beneficios adicionales que me ofrece la organización	1	2	3	4

b. ¿De los puntos anteriores, cual considera que es el numeral (1 al 12) más importante y porqué motivo lo considera?

Numeral:

Porqué:

c. INFORMACION QUE ENVÍO

La cantidad de información que envío

13. Reporto las funciones que realizo	1	2	3	4
14. Reporto los problemas relacionados con mi trabajo	1	2	3	4
15. Envío reportes relacionados con mis indicadores de negocio	1	2	3	4
16. Envío información con respecto a mi equipo de trabajo	1	2	3	4

d. ¿De los puntos anteriores, cual considera que es el numeral (13 al 16) más importante para usted y porqué motivo lo considera?

Numeral:

Porqué:

e. CANALES DE COMUNICACION

La calidad de información que recibo en la actualidad

17. Comunicación cara a cara	1	2	3	4
18. Comunicación telefónica	1	2	3	4
19. Comunicación escrita (correos electrónicos)	1	2	3	4

20. Información de cartelera 1 2 3 4

21. Publicaciones internas 1 2 3 4

f. ¿De los puntos anteriores, cual considera que es el canal de comunicación del que debe recibir mayor información relevante (del numeral 17 al 21), y por qué?

Numeral:

Porqué:

g. ¿Qué información o actividades le interesaría que se transmitan a través de la comunicación interna?

h. ¿Cuál es su percepción en general del manejo de la comunicación interna actual?

i. ¿Cuáles son los canales que permiten que en la actualidad la opinión de los empleados sea conocida por la Gerencia General?

ANEXO 2:

GUÍA GRUPO FOCAL

- ¿Reciben retroalimentación por parte de sus jefes? ¿Cómo les gustaría recibir esta retroalimentación?
- ¿Cómo consideran que se comunica los cambios organizacionales que tienen impacto en nuestro país?
- ¿Por qué canal de comunicación prefieren recibir información?
- ¿Cuál creen que es el canal de comunicación que necesita mejorar?
- A finales del año pasado se retomó la campaña sobre extras (beneficios adicionales) y se realizó la feria de beneficios. Además se han enviado varios comunicados en los cuales se refuerzan los descuentos que tienen los empleados en ciertos establecimientos. ¿Qué resultados creen que se obtuvieron de esto? Es una pregunta que aún puntúa bajo, y nos llama la atención ya que pensamos que con esta campaña se cubrieron las dudas. ¿Qué mejorarían o cambiarían sobre los extras para que esté claro para todos los empleados?
- Ustedes saben que el personal está en diferentes locaciones, ¿Qué recomendaciones me darían para que la información llegue a todos?
- ¿Cómo harían para mejorar la comunicación interna de la organización?